

# Lektura uzupełniająca

- 1 *Responsible care management systems* [Systemy zarządzania odpowiedzialną opieką] (wydanie czwarte) Chemical Industries Association 2003. Zamów online na stronie [atwww.cia.org.uk](http://www.cia.org.uk)
- 2 BS 8800: 2004 *Occupational health and safety management systems. Guide* [Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Podręcznik] British Standards Institution.
- 3 *Major Incident Investigation Report: BP Grangemouth, Scotland 29th May-10th June 2000*. [Raport z dochodzenia w sprawie poważnego incydentu: BP Grangemouth, Szkocja 29 maja-10 czerwca 2000 r.] Dostęp online: [www.hse.gov.uk/comah/bpgrange/index.htm](http://www.hse.gov.uk/comah/bpgrange/index.htm)
- 4 *Guidance on safety performance indicators OECD*. [Wytyczne dotyczące wskaźników bezpieczeństwa OECD]. Dostęp online: [www2.oecd.org/safetyindicators/](http://www2.oecd.org/safetyindicators/)
- 5 *Leading health and safety at work: Leadership actions for directors and board members* [Przywództwo w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy: działania przywódcze dla dyrektorów i członków zarządu] Ulotka INDG417 HSE Books 2007 (bezpłatne pojedyncze egzemplarze lub odpłatne pakiety po 5 egzemplarzy ISBN 978 0 7176 6267 8) [www.hse.gov.uk/pubns/indg417.pdf](http://www.hse.gov.uk/pubns/indg417.pdf)

## Dalsze informacje

Aby uzyskać więcej informacji na temat bezpieczeństwa i higieny pracy lub zgłosić błąd bądź nieścisłość w niniejszym poradniku, odwiedź serwis [www.hse.gov.uk/](http://www.hse.gov.uk/). Na naszej stronie internetowej możesz zapoznać się z wytycznymi HSE oraz zamówić płatne publikacje. Płatne publikacje HSE dostępne są także w księgarniach.

**Niniejsza ulotka zawiera uwagi na temat dobrych praktyk, które nie są obowiązkowe, ale mogą okazać się przydatne przy podejmowaniu decyzji, jakie działania podjąć.**

Niniejszą ulotkę można nabyć w pakietach po 15 egzemplarzy od HSE Books, ISBN 978 0 7176 2905 3. Pojedyncze kopie są bezpłatne. Ulotka jest również dostępna na stronie: [www.hse.gov.uk/pubns/indg277.pdf](http://www.hse.gov.uk/pubns/indg277.pdf).

© Materiał objęty prawami autorskimi Korony Brytyjskiej. Informacje na temat możliwości jego wykorzystania dostępne są na stronie [www.hse.gov.uk/copyright.htm](http://www.hse.gov.uk/copyright.htm). Pierwsze wydanie: 10/04.

Wydrukowano na papierze wyprodukowanym w 50% z poddanych recyklingowi włókien pokonsumenckich.

Materiał wydany i opublikowany przez Health and Safety Executive  
INDG277(rev1) 09/11



Inspektorat ds. bezpieczeństwa  
i higieny pracy

## Przywództwo w gałęziach przemysłu dużego ryzyka

Skuteczne zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy



Widoczne zaangażowanie kierownictwa wyższego szczebla jest kluczowe dla osiągnięcia zadowolających wyników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.

Niniejsza broszura została opracowana dla kierowników wyższego szczebla, aby ułatwić im — stanowiącą jeden z priorytetów każdej organizacji — stałą poprawę wyników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.

## Wprowadzenie

Broszura ta została pierwotnie opracowana z myślą o morskim przemyśle wydobywczym, jednak Dyrektoriat ds. niebezpiecznych instalacji (Hazardous Installations Directorate) działający w ramach Inspektoratu ds. zdrowia i bezpieczeństwa (Health and Safety Executive — HSE) uzupełnił jej treść, aby pomóc liderom branżowym osiągać lepsze wyniki w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy we wszystkich gałęziach przemysłu, z którymi wiąże się duże ryzyko — zarówno na lądzie, jak i na morzu.

W broszurze używamy sformułowania „kierownicy wyższego szczebla”. Należy przez to rozumieć dyrektorów wykonawczych i innych kierowników oraz członków zarządu, którzy z racji stanowiska i zakresu odpowiedzialności mają znaczący wpływ na kwestie związane z bezpieczeństwem i higieną pracy w danym przedsiębiorstwie.

Broszura składa się z czterech części. Są to:

Kultura bezpieczeństwa i higieny pracy	Przywództwo poprzez dawanie przykładu
Systemy	Personel

Każda część rozpoczyna się od listy punktów kluczowych, po której następują bardziej szczegółowe objaśnienia. Wybraliśmy akurat te kwestie, ponieważ należą one do najważniejszych czynników — których ogółem jest oczywiście znacznie więcej — gwarantujących skuteczne przywództwo.

Broszura ma na celu:

- odświeżenie Twojej wiedzy w zakresie skutecznego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy;
- zachęcenie Cię do refleksji na temat Twojego obecnego podejścia do omawianych zagadnień;
- zmobilizowanie Cię do stałej poprawy wyników Twojej firmy w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.

# Kultura bezpieczeństwa i higieny pracy

Stworzenie właściwej kultury jest podstawą skutecznego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w każdej organizacji. Wiem i rozumiem, jakie czynniki wpływają na kulturę bezpieczeństwa i higieny pracy w naszej organizacji.

## Kluczowe zagadnienia

1 Opracuję własne rozumienie wpływu poszczególnych szczebli struktury zarządzania na klimat organizacyjny przedsiębiorstwa.

2 Upewnię się, że wszyscy kierownicy są zaangażowani w promowanie bezpieczeństwa i higieny pracy.

3 Stworzę otwartą i szczerą organizację, tak samo skłoną do przyjmowania złych, jak i dobrych wiadomości.

4 Wiem, że zwiększenie „motywacji pracowników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy” ma zasadnicze znaczenie dla zwiększenia bezpieczeństwa. Muszę upewnić się, że fraza ta jest zrozumiała i że wszyscy podejmujemy w tym obszarze niezbędne działania. Muszę przekonać kluczowe grupy, takie jak zespoły nadzorcze, o ich znaczeniu dla naszej kultury bezpieczeństwa.

5 Zasady społecznej odpowiedzialności biznesu podpowiadają mi, że skuteczne zarządzanie wszystkimi rodzajami ryzyka jest uzasadnione z biznesowego punktu widzenia. Bezpieczeństwo i higiena pracy nie są opcjonalnymi dodatkami.

# Kultura bezpieczeństwa i higieny pracy

1 Uznaję, że postawy i decyzje kierowników wyższego szczebla mają zasadnicze znaczenie dla określania priorytetów organizacji. Zarówno moje własne nastawienie, jak i postawy kierowników wyższego szczebla mają wpływ na modele zachowań i priorytety osób zajmujących stanowiska niższych szczebli w hierarchii organizacyjnej. Jeżeli uznam to za konieczne, zorganizuję odpowiednie szkolenia dla siebie lub moich kierowników, abyśmy wszyscy dobrze to zrozumieli.

2 Rola kierownika nie ograniczona się jedynie do zarządzania pracą i monitorowania zgodności z zasadami i przepisami. Kierownicy muszą być liderami i animatorami: muszą zachęcać pracowników do dzielenia się sugestiami, motywować personel i współdziałać z nim podczas rozwiązywania problemów w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.

3 Jako kierownictwo wyższego szczebla musimy chcieć usłyszeć to, co dzieje się naprawdę, a nie tylko to, o czym chcą nas informować nasi podwładni. Powinniśmy wiedzieć, w jakich obszarach pojawiają się problemy i gdzie występuje ryzyko niepowodzenia. Nasi pracownicy muszą mieć poczucie, że mogą nam o tym powiedzieć. Kiedy nas o tym informują, musimy wspólnie z nimi poszukać rozwiązania.

4 Chcę, aby moi podwładni pracowali w sposób bezpieczny i zgodny z zasadami oraz by wykazywali się aktywną postawą i inicjatywą wobec poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy. Pracownicy odgrywają ważną rolę w kształtowaniu kultury bezpieczeństwa w organizacji. Aby faktycznie tak było, muszę podjąć z nimi współpracę oraz zachęcić ich przełożonych do tego, by w miarę możliwości angażowali się wspólnie z pracownikami we wszelkie działania związane z bezpieczeństwem.

5 Dopilnuję tego, aby kwestie dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy nie były postrzegane jako odrębna funkcja, ale jako integralny czynnik kształtujący wydajność, konkurencyjność i rentowność organizacji, oraz aby wszelkie zagrożenia dla naszego zdrowia i bezpieczeństwa były uznawane za element naszego ryzyka biznesowego.

# Przywództwo poprzez dawanie przykładu

Wiem, że działania moje i kierowników wyższego szczebla wpływają na kulturę bezpieczeństwa i higieny pracy w naszej organizacji. Pokazuję innym, że traktuję bezpieczeństwo i higienę pracy jako ważne zagadnienie, a moje działania dodatkowo wzmacniają ten przekaz. Przewodzę, dając przykład.

## Kluczowe zagadnienia

6 Wspominam o bezpieczeństwie i higienie pracy szerokiego gronu odbiorców, gdy tylko nadarzy się po temu okazja.

7 Zagadnienia związane z bezpieczeństwem i higieną pracy zajmują ważne miejsce w programie każdego spotkania kadry kierowniczej. Jestem otwarty zarówno na złe, jak i dobre wiadomości.

8 Bezpieczeństwo i higiena pracy stanowi istotny element ocen pracowniczych. Pracownicy są zachęceni do angażowania się w działania związane z bezpieczeństwem i higieną pracy. Dbam o to, aby pracownicy dysponowali odpowiednimi zasobami, które umożliwiają im osiągnięcie wyznaczonych celów.

9 Nasze mierniki wydajności pokazują, czy skutecznie kontrolujemy najistotniejsze dla nas zagrożenia.

10 Wyznaczam długofalowe cele w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy i wykazuję zaangażowanie w ciągłe doskonalenie.

11 Jestem widoczny dla pracowników i spędzam z nimi czas, aby pokazać im, że bezpieczeństwo i higiena pracy to jedna z kluczowych wartości – równie ważna co wszystkie pozostałe wartości biznesowe.

12 Omawiam problemy związane z bezpieczeństwem i higieną pracy ze swoimi menedżerami, ale także z klientami, wykonawcami i podwykonawcami.

13 Menedżerowie pionu i członkowie personelu odpowiadają za kwestie związane z bezpieczeństwem i higieną pracy – nie toleruję obwiniania innych. Wspieram „kulturę szczerości” i nie toleruję lekceważenia kwestii związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy ani słabych wyników w tym zakresie.

# Przywództwo poprzez dawanie przykładu

Czy moje działania pokazują wszystkim w firmie, że bezpieczeństwo i higiena pracy są dla mnie ważne?

6 Ilekroć omawiam kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy, jasno wszystkim komunikuję, że naszym celem jest wzorcowy poziom tych czynników oraz że cenimy zdrowie i dobre samopoczucie naszych pracowników, wykonawców, gości i członków społeczeństwa.

7 Kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy są na porządku dziennym każdego posiedzenia zarządu lub spotkania kadry kierowniczej, a spółka regularnie przygotowuje raporty dotyczące wyników w tym zakresie w ramach naszego zaangażowania w społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw. Oczekuję, że kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy będą poruszane podczas wszystkich spotkań kierowniczych na wszystkich szczeblach w firmie.

8 Wyniki w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy stanowią istotny element ocen pracowniczych. Kierownicy odpowiadają za wyniki swoich działów w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Mają oni konkretne i uzasadnione obowiązki. Dbam o to, aby moi kierownicy wiedzieli, że posiadamy odpowiednie zasoby, by wykonywać pracę w sposób higieniczny i bezpieczny, oraz że nie toleruję naginania norm w tym zakresie. Dbam o to, aby menedżerowie wiedzieli, że polityka bezpieczeństwa i higieny pracy, polityka przeciwdziałania poważnym wypadkom oraz przypadki i raporty dotyczące bezpieczeństwa nie są tylko „martwymi” dokumentami – oczekuję, że ich zapisy będą wdrażane.

9 Wiem, że jesteśmy w stanie mierzyć nasze wyniki w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy za pomocą przydatnych i zrozumiałych wskaźników. Mierniki te pozwalają nam porównać nasze wyniki wewnętrznie na przestrzeni czasu, jak również zewnętrznie wobec innych podmiotów, których praca wiąże się z podobnymi zagrożeniami.

10 Wyznaczam długofalowe cele w zakresie kontroli najważniejszych zagrożeń oraz bezpieczeństwa i higieny pracy — tak samo jak w przypadku założeń finansowych i produkcyjnych — mam też plan realizacji tych celów. Wykorzystujemy każdą nadarżającą się okazję, aby dążyć do stałej poprawy wyników i nauki czegoś nowego.

11 Odbywam regularne spotkania z pracownikami i omawiam z nimi kwestie związane z bezpieczeństwem i higieną pracy. Zachęcam pracowników do zgłaszania obaw i problemów związanych z tymi zagadnieniami. Dbam o dokładną i szybką reakcję na każdą zgłoszoną sugestię. Wiem, że osoby, które zgłaszają problemy lub sugestie, otrzymują pozytywną informację zwrotną na temat swojego zaangażowania oraz są osobiście zawiadamiane o działaniach podjętych w związku z ich zgłoszeniami.

12 Ufam, że zamówienia są udzielane firmom, które mogą wykazać się dobrymi praktykami w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz rozumieją zagrożenia, na jakie będą narażone podczas pracy dla nas. Odbywam regularne spotkania z kierownikami naszych wykonawców, aby zweryfikować ich praktyki związane z bezpieczeństwem i higieną pracy w odniesieniu do naszych jasno określonych oczekiwań oraz aby rozważyć, jak ich działania mogą wpływać na nasze bezpieczeństwo i higienę pracy.

13 Wszelkie wypadki i sytuacje nimi grożące są szczegółowo badane w celu określenia ich przyczyn i skontrolowania ustalonych działań. Choć uznaję to, że ludzie popełniają błędy, nie akceptuję raportów z dochodzeń powypadkowych, które wskazują, że „błąd ludzki” był jedyną przyczyną wypadku.



# System

Nasze systemy powinny wspierać nas w dążeniu do celu, jakim jest pierwszorzędne zarządzanie bezpieczeństwem i higieną. W tym celu muszą upewnić się, co do następujących kwestii.

## Kluczowe zagadnienia

14 Wiem, na jakie zagrożenia narażona jest nasza organizacja. Dysponujemy systemami, które uwzględniają czynniki ludzkie i kwestie techniczne, aby zapewnić odpowiednią kontrolę ryzyka.

15 Dysponujemy systemem umożliwiającym tworzenie i utrzymanie odpowiedniego poziomu zarządzania i kompetencji personelu.

16 Korzystamy z wiarygodnych wskaźników wydajności, które wskazują zagrożenia, na jakie narażeni są nasi pracownicy.

17 Nasza procedura badania wypadków/incydentów/sytuacji groźnych wypadkiem ma na celu zidentyfikowanie źródła problemu oraz gwarantuje podjęcie działań naprawczych, aby zapobiec jego ponownemu wystąpieniu.

18 Zachęcam wszystkich pracowników do poszukiwania i omawiania wszelkich — zarówno pozytywnych, jak i negatywnych — kwestii związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy.

19 Nasze systemy zapewniają spójność procesów projektowania i budowy.

20 Nasze systemy zapewniają spójność istniejącego zakładu i jego pracy oraz prac konserwacyjnych.

21 Dysponujemy solidnymi środkami kontroli zmian organizacyjnych i technicz.

22 Coroczne przeglądy są kompleksowe i nie polegają jedynie na monitorowaniu wskaźników.

# Systemy

14 Wykazuję, że wiem, z którymi obszarami naszej działalności wiąże się ryzyko poważnych wypadków i incydentów, oraz że dysponujemy odpowiednimi mechanizmami kontroli inżynierskiej/technicznej i ludzkiej. Rozumiem, że kontrola poważnych zagrożeń jest priorytetem, nie sprawuje się jej jednak kosztem kwestii związanych z tradycyjnie pojmowanym bezpieczeństwem i higieną pracy.

15 Mam pewność, że moi pracownicy posiadają kompetencje umożliwiające im wykonywanie powierzonych zadań. Nasz system zarządzania kompetencjami identyfikuje role i zadania kluczowe dla bezpieczeństwa — są one ponadto rutynowo weryfikowane.

16 Wiem, że opracowaliśmy kluczowe wskaźniki wydajności dla głównych zagrożeń oraz że efektywność w zakresie bezpieczeństwa procesowego jest w odniesieniu do tych parametrów monitorowana i raportowana.

17 Nasza procedura badania wypadków/incydentów gwarantuje rozważenie wszelkich możliwych kwestii, w tym czynnika ludzkiego. Procedura ta zapewnia rozpoznanie przyczyn zdarzenia — zarówno tych bezpośrednich, jak i tych ukrytych, związanych z zarządzaniem — bez obwiniania konkretnych osób, jak również podjęcie działań naprawczych w celu zapobieżenia powtórzeniu się incydentu.

18 Upewnię się, że dysponujemy rozwiązaniami ułatwiającymi komunikację i umożliwiającymi pracownikom wymianę spostrzeżeń związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy. Wiem, że moi kierownicy zachęcają pracowników, aby w miarę możliwości uczestniczyli w podejmowaniu decyzji dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy. Każdy, kto dostrzeże taką potrzebę, może zainterweniować i wpłynąć na proces pracy, aby zapobiec zagrożeniu i zaproponować bezpieczniejsze metody pracy. Osoby podejmujące takie działania mogą liczyć na pełne wsparcie z mojej strony, a także ze strony swoich przełożonych i kierowników pionu.

19 Wiem, że spójność techniczna mojego zakładu i stosowanych w nim urządzeń opiera się na dobrym projekcie pierwotnym, informacjach zwrotnych od działu operacji, dokładnej analizie zagrożeń, właściwej ocenie ryzyka i wysokich standardach konstrukcyjnych. Dysponuję systemami, które obejmują wszystkie te kwestie.

20 Wiem, że spójność techniczna mojego zakładu i stosowanych w nim urządzeń opiera się na skutecznych planach konserwacji oraz na prowadzeniu jej zgodnie z najwyższymi standardami. Moje systemy pozwalają mi upewnić się, że wszystkie powyższe obszary są pod kontrolą i że są one badane przez niezależne jednostki.

21 Wiem, że wiele wypadków wynika z nieadekwatnej kontroli zmian organizacyjnych i technicznych. Mam pewność, że systemy, na których polegam, są aktualne i podlegają monitoringowi oraz przeglądom.

22 Nasze systemy zapewniają mi kompleksowy przegląd wydajności firmy oparty na wszystkich dostępnych źródłach informacji m.in. o wypadkach, potencjalnie niebezpiecznych incydentach, weryfikacji wyników i monitorowaniu najważniejszych standardów wydajności.



# Personel

Moi pracownicy są dla mnie bardzo ważni, dlatego chcę dbać o ich zdrowie i dobre samopoczucie w pracy. Zaangażowanie pracowników nie jest jedynie dobrze widziane — jest konieczne.

## Kluczowe zagadnienia

23 Moim celem jest stworzenie zaangażowanego zespołu pracowników, którzy biorą udział w konsultacjach.

24 Zadbam o to, aby firma stosowała szereg rozwiązań sprzyjających wspólnej pracy, by zapewnić zaangażowanie pracowników i przeprowadzanie z nimi konsultacji. W pełni wspieram przedstawicieli ds. bezpieczeństwa i zachęcam ich do działania.

25 Zadbam o to, aby każdy rozumiał nasz cel, jakim jest ciągłe doskonalenie.

# Personel

23 Zdaję sobie sprawę z tego, że odnoszące sukcesy firmy coraz częściej zachęcają personel do aktywnego udziału w zarządzaniu bezpieczeństwem i higieną pracy. Zadbam o to, aby korzystać z bogatego zasobu wiedzy naszych pracowników o tym, jak niektóre rzeczy robić lepiej, prościej i bezpieczniej. Obejmuje to zarówno naszych pracowników kontraktowych, jak i przedstawicieli personelu.

24 Wiem, że zaangażowanie pracowników w proces identyfikowania zagrożeń i zarządzania ryzykiem jest niezbędne dla skutecznego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wiem, że istnieje wiele sposobów na zaangażowanie pracowników w poprawę systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, np. przy pomocy przedstawicieli ds. bezpieczeństwa (należących do związków zawodowych lub nie), komisji ds. bezpieczeństwa i rad zakładowych. Będę korzystać z metod najodpowiedniejszych dla mojej organizacji.

25 Oceniam postępy w odniesieniu do uzgodnionych celów w regularnych odstępach czasu i wyznaczam mierniki wydajności. Na podstawie tych ocen identyfikuję okazje do wprowadzenia usprawnień i opracowuję plan doskonalenia.